

SHEILA CARDOSO

**CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS NA ÁREA DA SAÚDE**

FLORIANÓPOLIS - SC

2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

SHEILA CARDOSO

**CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS NA ÁREA DA SAÚDE**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Professor Orientador: Loreci João Borges, Dr.

FLORIANÓPOLIS - SC

2008

Sheila Cardoso

CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES: Um Estudo de Caso em Uma Empresa de Serviços na Área da Saúde

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 17 de novembro de 2008.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Loreci João Borges, Dr.
Orientador

Professor Fábio Tomas Teixeira
Membro

Professor Nivaldo João dos Santos, Me.
Membro

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela divina dádiva da vida, por minha saúde e por guiar meus passos e segurar minha mão em todos os momentos.

A minha mãe, meu pai, que já não está mais entre nós e minhas irmãs. Minha família é meu bem mais precioso, por ela estou aqui hoje e sei que estarão sempre comigo.

A todos os meus amigos que de forma direta e indireta estiveram presentes em minha vida, me dando apoio e incentivo para concluir mais essa etapa.

A Pierri, por me compreender e entender meus momentos difíceis, estando ao meu lado me apoiando.

Aos meus colegas de curso, por suas companhias e parcerias de estudo e diversão.

Ao meu orientador Professor e Doutor Loreci, por ceder um pouco de seu precioso tempo para me auxiliar. Por sua atenção, paciência e conhecimento, contribuindo fundamentalmente para a conclusão desse trabalho.

A banca examinadora, por aceitar tão prestativamente fazer parte desse projeto e colaborar com o processo de análise e conclusão do mesmo.

A todos os professores da Universidade Federal de Santa Catarina, que participaram de minha formação acadêmica, compartilhando seus conhecimentos com sabedoria e apreço.

Em ti Senhor, confio; nunca me deixes confundido: livra-me pela tua justiça. Inclina para mim os teus ouvidos, livra-me depressa; sê a minha firme rocha, uma casa fortíssima que me salve. Porque tu és a minha rocha e a minha fortaleza; pelo que, por amor do teu nome, guia-me e encaminha-me. Tira-me da rede que para mim esconderam, pois tu és a minha força. Nas tuas mãos encomendo o meu espírito; tu me remiste Senhor Deus da verdade.

SALMOS 31. 1-5

CARDOSO, S. **Custeio Baseado em Atividades: um estudo de caso em uma empresa de serviços na área da saúde.** 2008. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de utilização do custeio baseado em atividades para uma empresa de serviços na área da saúde. O estudo foca a importância das informações de custos para uma organização dentro do novo contexto empresarial, onde também estão inseridas as organizações da área da saúde. O trabalho inicia com a revisão de literatura, destacando a Contabilidade de Custos. Aborda o sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC) e suas atribuições. Após, discute o sistema de custeio ABC em serviços de saúde. Finalmente, apresenta o estudo de caso da empresa Doutor Fly, em que são identificadas as atividades, os objetos de custo e os direcionadores de custos. Após, mostra a alocação dos recursos às atividades, das atividades aos serviços prestados e, por fim, o custo total dos serviços prestados. Conclui analisando que os objetivos geral e específicos do trabalho foram atingidos. Conclui também que o ABC é um sistema com boa aplicabilidade nas empresas de serviços e que necessita de uma ação planejada para utilização eficiente.

Palavras-Chave: Custos, prestação de serviços e ABC.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetos de Custos	24
Quadro 2 – Relação das Atividades e Descrição das Tarefas.....	25
Quadro 3 – Recursos Utilizados pela Empresa	27
Quadro 4 – Identificação dos Direcionadores de Recursos.....	29
Quadro 5 – Alocação dos Recursos às Atividades	32
Quadro 6 – Direcionadores de Atividades.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Recursos Envolvidos nas Atividades.....	28
Tabela 2 – Mapa de Alocação dos Recursos.....	33
Tabela 3 – Matriz de Custos	36
Tabela 4 – Custo Total de Cada Atividade.....	39
Tabela 5 – Mapa de Alocação das Atividades.....	41
Tabela 6 – Matriz de Custos dos Objetos de Custo.....	41
Tabela 7 – Custo dos Serviços.....	42

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABC – Custeio Baseado em Atividades

RKW – Reichskuratorium Für Wirtschaftlichkeit

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PCMSO – Programa de Controle Médico da Saúde Ocupacional

U.T.I. – Unidade de Terapia Intensiva.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 TEMA E PROBLEMA	02
1.2 OBJETIVOS.....	02
1.2.1 Objetivo Geral	02
1.2.2 Objetivos Específicos.....	03
1.3 JUSTIFICATIVA.....	03
1.4 METODOLOGIA	05
1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	06
1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	08
2.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	08
2.2 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE DE CUSTOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	11
2.3 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES	13
2.3.1 Atribuições do ABC.....	16
2.3.2 Etapas de Aplicação do ABC.....	19
2.3.3 ABC em Empresas de Prestação de Serviços de Saúde	21
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	23
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	23
3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETOS DE CUSTOS	24
3.3 IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES	25
3.4 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS	26
3.5 DIRECIONADORES DE CUSTOS	29
3.6 ALOCAÇÃO DE RECURSOS ÀS ATIVIDADES	31
3.7 ALOCAÇÃO DAS ATIVIDADES AOS OBJETOS DE CUSTO	39
3.8 CUSTO TOTAL DOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	42
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	44
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	<u>46</u>

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico global tem estabelecido profundas mudanças no cotidiano dos negócios, conforme Brimson (1996, p.42), o que tem acarretado, de acordo com Ching (1995, p.13), revoluções simultâneas nos campos econômico, tecnológico e administrativo, com reflexos diretos sobre a estrutura produtiva e de gestão das organizações submetidas a um processo de acirrada concorrência.

Nesse processo de desenvolvimento, encontra-se uma crescente necessidade, para as empresas, de obtenção de informações que auxiliem na tomada de decisões. Tendo em vista essa necessidade, cada vez mais se faz indispensável a utilização de sistemas de informações capazes de atender os requisitos acima citados.

Uma das opções é a Contabilidade de Custos. No conceito de Maher (2001, p.40), contadores de custos registram, medem, determinam e analisam custos. Porém, não é apenas um instrumento de auxílio na avaliação de estoques e lucros globais, mas também um importante instrumento de controle e decisão gerenciais. Maher (2001, p.47) ainda diz que, utilizando a cadeia de valor e informações a respeito de custos de atividades, companhias podem identificar vantagens estratégicas no mercado em que atuam.

O significativo aumento da competitividade, seja no setor primário, secundário ou no terciário, torna o conhecimento sobre os custos de extrema importância para a tomada de decisões dentro de uma empresa. Tendo em vista a competitividade existente, as empresas não podem mais definir seus preços somente baseando-se nos custos, mas levando em conta também os valores praticados pelo mercado no qual estão inseridas.

Conhecer os custos é de suma importância para que se possa saber se o produto é rentável ou não.

Com a evolução da Contabilidade de Custos, não apenas as empresas industriais hoje apuram custos, mas também instituições financeiras, empresas comerciais, firmas de prestação de serviço etc, enfim, todas as organizações.

Neste trabalho é apresentado um estudo de caso com a aplicação do Custeio Baseado em Atividades em uma empresa prestadora de serviços na área da saúde

1.1 TEMA E PROBLEMA

O ambiente competitivo no qual as organizações se encontram atualmente traz a necessidade da prestação de serviços de qualidade. Tem-se o conceito de que o objetivo de uma empresa é gerar lucro, porém, com um diferencial de grande relevância, a satisfação do consumidor e o aperfeiçoamento das organizações no desenvolvimento da atividade a que se propõem.

Um dos fatores que contribuem para que uma empresa obtenha sucesso, é possuir um sistema de análise de custos eficiente. Ter conhecimento de quais são seus gastos, fazer uma análise da situação operacional e financeira em que se encontra, poder fazer comparações tanto com seus concorrentes quanto com os exercícios anteriores da própria empresa, resultando assim em uma tomada de decisão baseada em informações concretas e relevantes.

No Brasil, observa-se um sistema público de saúde que apresenta grande defasagem e carência na prestação de seus serviços. Essa deficiência pode resultar em uma possibilidade de crescimento das empresas prestadoras de serviço na área da saúde. Para que as mesmas possam obter sucesso nos negócios mediante as atuais necessidades, uma estrutura de Gestão de Custos eficiente pode ser muito importante.

Tendo em vista a importância da gerência dos custos para uma organização, levando em conta a empresa que será analisada e a deficiência que a mesma possui de um sistema para análise da situação financeira e, conseqüentemente para tomadas de decisões para o bem estar da mesma, identifica-se o problema central deste trabalho em: como apurar os custos dos serviços de uma empresa de serviços de saúde, empregando o custeio baseado em atividades?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho consiste em apurar os custos dos serviços prestados por uma empresa prestadora de serviços na área da saúde, com base no Custeio Baseado em Atividades.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para a realização do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Evidenciar a origem, benefícios e estrutura do ABC;
- Apresentar a aplicabilidade da gestão de custos em empresas de serviço;
- Identificar os custos de cada um dos serviços prestados pela empresa estudada;
- Propor um sistema de custeio para a empresa, baseado em atividades.

1.3 JUSTIFICATIVA

O sucesso de qualquer organização necessita do uso de conceitos e práticas da contabilidade de custos, que proporciona dados-chave aos administradores para planejamento e controle, assim como para o custeio de produtos, serviços e clientes.

Se você imagina contabilidade como uma lista de números a ser somados, selecionados e acompanhados, terá uma surpresa. A moderna contabilidade de custos é mais do que números, muito mais. Trata-se de um fator essencial no processo gerencial de tomada de decisão. A contabilidade de custos tem papel fundamental: desde fornecer informações para o planejamento de novos produtos até a avaliar o sucesso da mais recente campanha de marketing (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004, p. 01).

A informação contábil é de grande utilidade para a administração ou gerência de uma organização. A saúde financeira da empresa está ligada a administradores conscientes e que se utilizam das informações disponíveis em benefício dos seus negócios. As demonstrações contábeis e seus relatórios são importantes nesse processo.

Especificamente os relatórios de custos fornecem informações úteis principalmente para o planejamento e estratégia da administração, identificando possíveis problemas econômicos pelos quais a empresa esteja passando e, dessa forma, ajudando a encontrar soluções necessárias.

No conceito de VanDerbeck e Nagy, 2001, p.13:

A contabilidade de custos fornece os dados detalhados sobre custos que a gestão precisa para controlar as operações atuais e planejar para o futuro. [...] a contabilidade de custos fornece as informações que permitem à gerência alocar recursos para as áreas mais eficientes e rentáveis da operação.

Com todo o desenvolvimento que está acontecendo de forma globalizada, o setor de serviços é um dos setores que tem se destacado nos últimos tempos.

Muitas organizações de serviços estão acelerando as adaptações simplesmente para sobreviver. O aumento da concorrência tornou os gestores nesse setor mais conscientes da necessidade de usar informações contábeis para o planejamento, o controle e a tomada de decisão. Com a procura por melhores informações e produtividade, o setor de serviços aumentará a sua demanda por informações de gestão de custos (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 31).

A grande parte dos estudos realizados há algum tempo atrás era dedicada a custos industriais. O cenário atual é diferente, adaptações de sistemas de custeio para empresas de serviços foram realizadas, devido ao novo contexto de desenvolvimento do setor de serviços.

Nos últimos anos pôde-se verificar um crescente desenvolvimento de estudos de gestão de custos no setor de serviços.

O assunto principal da tendência do setor de serviços é a necessidade de um aumento da conscientização da utilidade da informação de custos. O objetivo desse aumento de conscientização pode ser alcançado em larga extensão pela ilustração da aplicabilidade dos conceitos de gestão de custos aos conjuntos baseados nos serviços. Adicionalmente, as características singulares das empresas de serviços requerem uma extensão e adaptação da gestão de custos as suas circunstâncias singulares (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 31).

Diante do exposto e, tomando consciência da economia de alta competitividade na qual as empresas estão inseridas, a permanência no mercado constitui um permanente desafio para os administradores. Manter o controle dos custos e dos investimentos passa a merecer mais atenção, visto que a liberdade da determinação dos preços não é uma decisão que cabe somente aos empresários, exceto para aqueles que exercem domínio nos mercados ou que não tenham os seus produtos ou serviços sujeitos ao controle e fiscalização de órgãos oficiais.

A Contabilidade de Custos que, ao longo do tempo, já deixara de ter a mera função de avaliar os estoques, passando a assumir outras atribuições de caráter administrativo, com a introdução de modernas técnicas, tornou-se excelente instrumento para uma gestão mais eficiente dos negócios. Qualidade e produtividade, com as informações originadas de relatórios de custos, ocasionam resultados mais estáveis para a medida do desempenho administrativo, com repercussões econômicas que aproximam a direção dos negócios ao

objetivo fundamental geral de um empreendimento, ou seja, o aumento do seu patrimônio líquido.

Os diversos eventos que exercem considerável influência nos custos passam a merecer soluções adequadas a cada caso, de maneira que se obtenha o equilíbrio necessário, com a finalidade de aperfeiçoar os resultados.

1.4 METODOLOGIA

Para elaboração de um trabalho monográfico são necessários o conhecimento e entendimento de alguns conceitos, que direcionarão o acadêmico no desenvolvimento de sua pesquisa, com o objetivo de apresentar resultados alcançados através da realização dos objetivos geral e específicos.

Segundo Lakatos (1985, p. 15), “a monografia é um estudo sobre tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os ângulos e aspectos, dependendo dos fins que se determina”.

O principal objetivo da metodologia é mostrar os procedimentos e métodos utilizados para elaboração da pesquisa. Lakatos e Marconi (1991, p. 44) dizem que:

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal e um método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer [...]. É um procedimento reflexivo e sistemático controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou lei, em qualquer campo de conhecimento.

Para a realização de uma pesquisa é necessário escolher o método mais adequado para a sua execução. Para Lakatos e Marconi (1992, p.40), “método é [...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Ao iniciar um estudo é preciso definir as tipologias de pesquisa. Esta pesquisa quanto à abordagem do problema é quantitativa.

De acordo com Richardson e Peres (1999, p. 70),

A abordagem quantitativa, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. Representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, consequentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.

A pesquisa utilizada neste estudo é do tipo exploratória, pois visa conhecer os custos envolvidos na prestação de serviços médicos familiares e de medicina ocupacional. Segundo Beuren e Longaray (2003, p.80), “para que o estudo na contabilidade seja considerado exploratório, deverá concentrar-se em algo que necessita ser esclarecido ou explorado nesse campo do conhecimento”. Esta pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso. Para sua elaboração faz-se uma revisão bibliográfica para a construção de um referencial teórico, no qual os conceitos relevantes para o entendimento do assunto são apresentados. Segundo Costa e Costa (2001, p.62) estudo de caso “é um estudo limitado a uma ou poucas unidades, que podem ser uma pessoa, uma família, um produto, uma instituição, uma comunidade, ou mesmo um país. É uma pesquisa detalhista e profunda.” Caracteriza-se pelo estudo profundo de um ou poucos objetos até que, obtenha-se conhecimento amplo sobre o mesmo.

Para reunir os dados necessários para a análise de custos da empresa em questão, foram utilizados vários relatórios de controle administrativo e operacional, documentos e materiais escritos pela empresa e também foi realizada entrevista não estruturada visando explicações sobre os documentos coletados.

1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com uma empresa que presta serviço de medicina familiar e ocupacional, a Doutor Fly, com atendimento em toda a grande Florianópolis, no período de janeiro a dezembro de 2007, podendo servir para estudos futuros de aplicação, em empresas do mesmo ramo, concorrentes diretas e até outras organizações que trabalhem nessa área, com a realização dos ajustes necessários para o trabalho. Também pode servir como fonte de pesquisa para trabalhos futuros.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho está organizado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo constam os itens iniciais da pesquisa, começando pela introdução do trabalho. A seguir o tema e problema, os objetivos da pesquisa, tanto gerais quanto específicos, a justificativa, metodologia, limitação da pesquisa, até a organização do mesmo.

No segundo capítulo está a fundamentação teórica do projeto. Toda a base de fontes bibliográficas para mostrar os pontos que serão analisados e verifica-se a viabilidade da aplicação do custeio baseado em atividades na empresa estuda.

Já no terceiro capítulo é apresentada a aplicação de um sistema de custeio baseado em atividades em empresa de serviços na área da saúde.

Para o quarto capítulo apresenta-se a conclusão do trabalho, finalizando com as recomendações sugeridas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados conceitos de Contabilidade de Custos e sua origem. Também é apresentado o método do Custeio Baseado em Atividades. Finalmente, discute-se a aplicação do sistema de custos ABC em serviços de saúde.

2.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A Contabilidade de Custos consiste em um ramo da Contabilidade cujo objeto de estudo é o custeio de um produto ou serviço. Na literatura podem-se observar alguns objetivos da Contabilidade de Custos.

Segundo Leone (2000, p. 19), a Contabilidade de custos “é o ramo da Contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões”.

Qualquer instituição precisa ser gerenciada com base em informações concretas. Os setores comerciais, administrativos e operacionais geram dados que necessitam ser mensurados e relatados para que decisões possam ser tomadas. Os responsáveis pela administração de uma entidade estão sempre tomando decisões, geralmente importantes e vitais para o desempenho do negócio. No conceito de Lawrence (1975, p. 01):

Contabilidade de custos é um processo ordenado onde usamos os princípios da contabilidade geral para registrar os custos de operação de um negócio, de forma que, com os dados da produção e das vendas, seja possível à administração utilizar as contas para estabelecer os custos de produção e de distribuição, tanto unitário quanto total, para um ou para todos os produtos fabricados ou serviços prestados e os custos das diversas outras funções do negócio, com o objetivo de obter operação eficiente, econômica e lucrativa.

Para que os administradores possam ter sucesso em seus gerenciamentos, existe uma carência de dados, de informações corretas que contribuam para uma boa tomada de decisão. A contabilidade de custos é uma das áreas da contabilidade que pode fornecer essas informações. Ela coleta dados, mensura-os, registra e fornece relatórios que irão servir de instrumento para auxiliar a administração na tomada de decisões.

Embora a contabilidade de custos tenha mostrado ser um meio para os administradores terem êxito em seu trabalho, nem sempre foi assim. Martins (2001, p. 19) diz que “até a Revolução Industrial (século XVIII), quase só existia a Contabilidade Financeira (ou geral), que, desenvolvida na Era Mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais”. Porém, novas necessidades deram origem à Contabilidade de Custos, com o intuito de atender à demanda externa de informações para os relatórios financeiros nas empresas. O mesmo autor relata que:

A Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do mercantilismo. Seus princípios derivam dessa finalidade primeira e, por isso, nem sempre conseguem atender completamente a suas outras duas mais recentes e provavelmente mais importantes tarefas: controle e decisão. Esses novos campos deram nova vida a essa área que, por sua vez, apesar de já ter criado técnicas e métodos específicos para tal missão, não conseguiu ainda explorar todo o seu potencial (MARTINS, 2001, p 23).

Como se pode ver, a contabilidade de custos ainda não atingiu 100% do seu objetivo segundo Martins. O primeiro objetivo da mesma era avaliar os estoques das indústrias. Mas, existem outras razões para a aplicação da contabilidade de custos como já disse Martins, controle e decisão. E essas funções são necessárias devido as mudanças ocorridas após a revolução.

Entretanto, quanto à evolução da Contabilidade de Custos, Martins, 1990, afirma que, nem sempre ela teve a mesma utilidade.

A preocupação primeira dos Contadores, Auditores e Fiscais foi a de fazer da Contabilidade de Custos uma forma de resolver seus problemas de mensuração monetária dos estoques e do resultado, não a de fazer dela um instrumento gerencial. Por essa não-utilização, contabilidade de custos deixou de ter uma evolução mais acentuada por um longo tempo (MARTINS 1990, p. 21).

Com o passar do tempo o mercado tornou-se altamente competitivo, a economia está em constante alteração, resultando em empresas que precisam cada vez mais de diferentes e melhores informações contábeis, então, a contabilidade de custos teve que evoluir para poder acompanhar a demanda de informações necessárias aos atuais administradores e suas entidades.

Os sistemas tradicionais de mensuração dos custos dos produtos estão fornecendo informações distorcidas. Eles falham em atribuir com exatidão os crescentes custos indiretos requeridos para desenhar, produzir, vender e entregar produtos e serviços. Gerentes necessitam medir o custo e rentabilidade dos seus produtos, segmentos de

mercado e clientes. Eles necessitam de sistemas operacionais de controle que irão realçar a melhoria de custos e de qualidade (KAPLAN *et. al*, 1998, p. 18).

Devido a essa evolução, os gestores precisam estar preparados, necessitam de instrumentos eficientes para a realização de uma boa administração e de conhecimentos suficientes para a tomada de decisões estratégicas para a organização. Maher (2001, p. 280) relata que “se os administradores querem que seus produtos sejam competitivos, é bom que eles conheçam as atividades realizadas para fabricar os produtos ou prestar os serviços e os custos dessas atividades”.

Outro ponto importante para se avaliar é ter bons colaboradores conscientes de seu trabalho, conhecedores de todo o funcionamento do processo de produção ou prestação de serviço da entidade. É preciso ter uma visão sistêmica e, saber muito bem quais as necessidades e objetivos da empresa.

Já no entendimento de VanDerbeck e Nagy (2001, p.13) “a importância das informações contábeis para a operação bem-sucedida de uma empresa, incluindo dados sobre custos específicos, foi reconhecida a muito tempo. Entretanto, no atual ambiente da economia globalizada, essas informações são mais críticas do que nunca”. Essa urgência deve-se justamente as atuais circunstâncias que o mercado se encontra. A globalização, a competitividade, a concorrência acirrada, a busca pela excelência do produto final, a necessidade de satisfazer mais e mais os consumidores, que se tornaram mais exigentes e conhecedores dos produtos que desejam adquirir e, outros fatores externos. Todos esses são fatores influentes na necessidade que as empresas possuem de informações que possam maximizar seu desempenho.

A Contabilidade de Custos é um instrumento importante na administração das organizações. Segundo VanDerbeck e Nagy (2001, p.13), “a contabilidade de custos fornece os dados detalhados sobre custos que a gestão precisa para controlar as operações atuais e planejar para o futuro. [...] a contabilidade de custos fornece as informações que permitem à gerência alocar recursos para as áreas mais eficientes e rentáveis da operação”.

O sistema de informação de gestão de custos possui certas finalidades. Os autores VanDerbeck e Nagy (2001, p. 15) relatam que:

Foram desenvolvidos princípios de contabilidade de custos que permitem ao fabricante processar os muitos custos diferentes associados com a manufatura e a fornecer características de controle próprias. A informação produzida por um sistema de contabilidade de custos fornece uma base para determinar custos de produtos e preços de venda, e ajuda a gerência a planejar e controlar operações.

A Contabilidade de Custos requer a existência de métodos de custeio para que ao final do processo seja possível obter-se o valor a ser atribuído ao objeto de estudo. Ela é realmente um requisito fundamental para as organizações. Não apenas no âmbito fiscal e obrigatório do funcionamento de uma entidade, mas, para seu desenvolvimento gerencial. Para alcançar metas e suprir necessidades, para uma tomada de decisão consciente e de sucesso.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE DE CUSTOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Como já foi visto no decorrer do item 2.1 do capítulo 2 deste trabalho, a contabilidade de custos não é uma das partes mais antigas da Contabilidade, ela surgiu com o passar do tempo e evoluiu conforme a necessidade que as organizações desenvolviam de acordo com o mercado existente.

Atualmente, no que diz respeito ao setor de serviços, também existe uma necessidade da realização de novos estudos sobre a questão da análise de custos na prestação de serviços. Para VanDerbeck e Nagy (2001, p.211):

Historicamente, contadores de custos passavam muito tempo desenvolvendo custos de produtos para bens manufaturados e pouco tempo no custeio de serviços. Devido à importância de serviços na nossa economia moderna, os assuntos relacionados com custos não podem mais ser ignorados. É importante para gerentes saberem o custo de fornecer um serviço para propósitos como licitações para contratos, e decidirem quais serviços devem ser enfatizados e quais devem ser desenfaturados na sua linha de ofertas.

A prestação de serviços é um setor de nossa economia globalizada que cresceu muito nos últimos anos. Esse crescimento trouxe junto, a necessidade do gerenciamento eficiente das informações que a empresa dispõe. Como não poderia ser diferente do setor industrial, no setor de serviços também existe a carência de uma gestão de custos de qualidade para eficiência da prestação do serviço, pois, já foi visto que a contabilidade de custos mostrou-se fundamental para a administração de qualquer organização.

Com a intenção de adaptar a contabilidade de custos para o segmento de serviços, Cogan (1994, p.77), sobre o termo produto na Contabilidade de Custos, diz que “o termo

produto se aplica quando se está enfocando um bem de fabricação – na realidade produto pode representar um bem ou um serviço”.

Já existem trabalhos realizados sobre a aplicação da contabilidade de custos no setor de serviços. Os autores descrevem conceitos de maneira que sua aplicabilidade serve tanto para a indústria quanto para a prestação de serviços.

Também visando adaptações, Perez (1999, p. 3) cita que “não há diferenças relevantes nos aspectos conceituais. Boa parte dos conceitos de custos e análise válidos para uma indústria também são verdadeiros para as prestadoras de serviços”.

Basicamente, a execução da Contabilidade de Custos na prestação de serviços, utiliza-se das mesmas regras existentes para a indústria. Tanto na mensuração quanto na análise dos custos existentes, contando apenas com uma adaptação da linguagem técnica do desenvolvimento do serviço no que se refere à parte operacional da organização. Como por exemplo, para VanDerbeck e Nagy (2003, p. 210), um serviço é um benefício intangível, como consultoria, projeto, cuidados pessoais, transporte e entretenimento. Ele não tem propriedades físicas e é consumido no momento que é fornecido. Não pode ser guardado ou armazenado, e, portanto não é colocado em estoque.

Ainda referindo-se ao assunto do parágrafo anterior, no conceito de Horngren, Foster e Datar (2000, p.22),

“as empresas do setor de serviço fornecem serviços ou produtos intangíveis a seus clientes – por exemplo, uma consultoria ou uma auditoria. Estas empresas não possuem estoque tangível no fim de um período contábil [...]. Os gastos com mão-de-obra são, na maioria das vezes, os mais expressivos, chegando a ser 70% dos gastos totais”.

As empresas que prestam serviços fazem parte de um setor da economia que está em crescente desenvolvimento. Tanto quanto o setor industrial, as organizações prestadoras de serviços necessitam de um sistema que lhes permitam controlar e gerenciar seus custos. Por esse motivo, a Contabilidade de Custos adapta e desenvolve metodologias de custeio para o setor de prestação de serviços.

De acordo com Kaplan e Cooper (1998, p. 251), “os gerentes de empresas de serviços precisam de informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que executam, além de compreender precisamente o custo e a lucratividade de cada um de seus produtos, serviços e clientes”.

Estando a contabilidade de custos voltada para o cálculo e a interpretação dos custos de produtos ou serviços prestados pela empresa, a mesma necessita de meios para o desenvolvimento desse processo que, como já foi dito, são metodologias de custeio.

Para Martins (2000, p. 41), custeio significa Método de Apropriação de Custos. Existem alguns sistemas de custeio desenvolvidos para gerenciar os custos das organizações, como por exemplo, Custeio por Absorção, Custeio Direto, Custeio Padrão, ABC, RKW etc.

Para Kaplan e Cooper (1998, p. 251), “de modo geral, as empresas de serviços são candidatas ideais ao custeio baseado na atividade, mais ainda que as empresas de produção”.

Sobre a aplicação do ABC em uma empresa prestadora de serviços, Cogan (1994, p.78) diz que “as técnicas do *Activity-Based Costing* (ABC – Custeio Baseado em Atividades) desenvolvidas para os custos fabris também podem ser aplicadas às organização do setor de serviço”.

Tendo em vista que o ABC é um sistema de custeio qualificadamente indicado entre tantos outros, para apurar os custos de empresas prestadoras de serviços, optou-se por aplicá-lo neste trabalho.

2.3 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)

Um dos métodos existentes para a determinação dos custos de produtos ou serviços é o Custeio Baseado em Atividades (ABC).

Em relação à utilização do método nos diferentes setores da economia, Martins (2001, p. 315), afirma que:

Os conceitos e a metodologia de Custeio Baseado em Atividades (ABC) aplicam-se também às empresas não-industriais, pois atividades ocorrem tanto em processos de manufatura quanto de prestação de serviços. Logo, é possível utilizar o ABC em instituições financeiras, concessionários de serviços públicos (telecomunicações, energia e outras), hospitais, escolas etc. Enfim, atividades e objetos de custeio são encontrados em todas as organizações, inclusive naquelas de fins não lucrativos.

O ABC não é um método de apuração de custos que surgiu atualmente. Ele já existe há algum tempo, porém, vem sendo utilizado com maior frequência recentemente. Segundo Nakagawa (1994, p. 32) a razão desse acontecimento é que:

Embora conhecido já há muito tempo, o método de custeio baseado em atividades (ABC – *Activity Based Costing*) vem merecendo apenas recentemente maior atenção

por parte de profissionais, acadêmicos e pesquisadores, pela possibilidade que ele oferece de se aperfeiçoar a análise de custos tradicional.

Já foi dito anteriormente que o sistema de análise de custos tradicional possui lacunas no que diz respeito ao objetivo das organizações atuais em analisar seus custos. Tendo em vista a finalidade de suprir essas novas necessidades, a contabilidade de custos precisa evoluir seus sistemas de custeio. Muitos autores afirmam que o ABC é um sistema que oferece essa possibilidade de aperfeiçoamento da forma tradicional de analisar os custos.

De acordo com Brimson (1996, p. 27):

A abordagem da contabilidade por atividades para gerenciamento de custo divide uma empresa em atividades. Uma atividade descreve o que uma empresa faz – a forma como o tempo é gasto e os produtos do processo. A principal função de uma atividade é converter recursos (material, mão-de-obra e tecnologia) em produtos e serviços. A contabilidade por atividades identifica as atividades desenvolvidas em uma empresa e determina seu custo e desempenho (tempo e qualidade).

Toda empresa, tanto industrial como de serviços, possui um processo operacional para alcançar seus objetivos finais, produto ou serviço prestado. Esses processos no ABC são conhecidos como atividades. O sistema de custeio por atividades tem por objetivo definir quais são essas atividades e, o custo que cada uma gera para a empresa até alocá-las ao produto ou serviço final.

O ABC é descrito por Ching (2001, p. 41) como “um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos”. Essa é outra forma de descrever que o custeio por atividades tem como objetivo principal mensurar os custos das atividades que uma empresa desenvolve. Conhecer todo o processo e definir todos custos envolvidos no desempenho dessas atividades para determinar como elas consomem os recursos disponíveis.

Segundo Hernandez, Oliveira e Costa (1999, p.227), o Custeio Baseado em Atividades é uma técnica que permite:

- identificar os processos e as atividades existentes nos setores produtivos, auxiliares ou administrativos de uma organização, seja qual for sua finalidade (industrial prestadora de serviços, instituição financeira, entidade sem finalidade lucrativa etc);
- identificar, analisar e controlar os custos envolvidos nesses processos e atividades;
- atribuir os custos aos produtos, tendo como parâmetros a utilização dos direcionadores (ou geradores) de custos.

Nessa citação o autor define o ABC em basicamente três partes. Primeiro deve-se definir quais as atividades que a empresa desenvolve. Segundo, verificar os custos que envolvem essas atividades e, em terceiro, utilizar-se de direcionadores de custos para atribuir os custos dessas atividades aos produtos finais.

Outra maneira de descrever o ABC está no conceito de Maher (2001, p.280) que diz que:

O custeio baseado em atividades é um método de custeio em que os custos inicialmente são atribuídos a atividades e depois aos produtos, com base no consumo de atividades pelos produtos. Uma atividade é uma tarefa discreta que uma organização realiza para fabricar ou entregar um produto ou serviço. O custeio baseado em atividades baseia-se no conceito de que produtos consomem atividades e atividades consomem recursos.

Então, analisando dessa forma, vê-se que, o ABC baseia-se praticamente nas atividades de uma empresa. Essas atividades consomem recursos, e em seguida são consumidas pelos produtos.

Sobre a utilização do sistema ABC, Nakagawa (1994, p. 41), diz que, segundo alguns autores, o ABC já era conhecido e usado por contadores em 1800 e início de 1900. Outros registros históricos mostram que o ABC já era bastante conhecido e usado na década dos anos 60.

Em relação ao ABC no Brasil, Nakagawa (1994, p.41) também relata que:

No Brasil, os estudos e pesquisas sobre o ABC tiveram início em 1989, no Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, onde esta matéria é lecionada tanto no nível de graduação como de pós-graduação. No mesmo ano, criou-se o CMS Lab para, como membro educacional do CAM-I (*Consortium for Advanced Manufacturing – International*) de Arlington, Texas (EUA), abrir as portas da USP às empresas e outras instituições de ensino e pesquisa para, através de convênios, estabelecer programas de treinamento e desenvolvimento de executivos e instrutores nesta matéria.

O custeio baseado em atividades não é um dos sistemas mais antigos utilizado na contabilidade de custos. Ele é mais recente e, como já foi mencionado, tem sido utilizado para suprir as lacunas dos sistemas tradicionais de custeio. É claro que cada organização utiliza o método que mais lhe convém, pois, todos os métodos de custeio possuem suas atribuições.

2.3.1 Atribuições do ABC

No conceito de Ching (2001, p. 41), o ABC é “um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos”.

Com relação ao método, Kraemer (2000, p. 44) cita que,

o Custeamento Baseado em Atividades (ABC) busca facilitar a implementação de um processo de mudanças de atitudes na empresa, pois é uma ferramenta que auxilia os gerentes a descobrirem as rotas de consumo dos recursos da empresa, buscando colocar à sua frente uma informação muito importante para suas decisões.

O ABC é uma metodologia que facilita a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa. A quantidade, a relação de causa e efeito e a eficiência e eficácia com que os recursos são consumidos nas atividades mais relevantes de uma empresa constituem o objetivo da análise estratégica de custos do ABC.

De acordo com o ABC, a empresa é dividida em atividades, para as quais os cálculos dos custos facilitam a percepção do seu comportamento. O método, além de detalhar os custos indiretos, procura distinguir as atividades que agregam valor aos produtos das que não agregam.

O CBA atribui custos aos produtos com base em várias atividades diferentes, enquanto o custeio tradicional considera em uma ou duas atividades diferentes. Em geral, o CBA fornece custos mais detalhados, permitindo à administração tomar decisões mais bem informadas. (Maher, 2001, p.51)

Esse pode ser um motivo pelo qual o ABC tem se mostrado mais eficiente em determinadas situações, no que diz respeito a aplicação de outros sistemas de custeio. Ele não leva em conta apenas uma atividade ou processo, mas, divide uma organização em várias atividades relacionadas entre si e, esse detalhamento pode ser responsável por informações mais exatas e confiáveis se comparado com análises menos minuciosas.

Os custos devem ser alocados de forma mais eficiente possível. A alocação de custos aos objetos possui variadas finalidades e, ela precisa alcançar da forma mais fiel possível os resultados finais da avaliação, para produzir informações que satisfaçam o objetivo de cada

organização, ao aplicar um sistema de custeio. No caso do ABC, torna-se muito importante mensurar e analisar corretamente as atividades relacionadas.

Em relação ao conceito de atividades, Martins (2000, p. 100) afirma que:

atividade é uma combinação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros para se produzir bens e serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas inter-relacionadas.

Portanto, para definir as atividades de uma empresa, é preciso haver um conhecimento profundo de todo o processo de desenvolvimento de um produto ou serviço, pois, como disse Martins, uma atividade combina recursos humanos, tecnológicos e financeiros e, cada organização possui características diferentes, não existe um padrão a ser seguido, contanto que sejam organizações do mesmo segmento, porém, algumas regras devem ser impostas para que haja uniformidade de procedimentos e informações.

Com o objetivo de alocar os recursos da melhor maneira possível às atividades e serviços, o ABC utiliza critérios para a realização desse processo. Algumas denominações devem ser conhecidas e estudadas, como por exemplo, direcionadores de custos. Segundo Brimson (1996, p. 205),

a expressão direcionadores de custos (*cost drivers*) está sendo cada vez mais utilizada nos negócios, tanto nas empresas industriais quanto nas de serviços. Num esforço para relacionar as causas e efeitos – em outras palavras, tentar entender por que os custos são incorridos e o que eles realizam.

Os direcionadores de custos são utilizados para definir-se qual a forma mais correta de alocação dos custos a uma atividade ou produto ou serviço.

De acordo com Martins (2001, p. 103) “direcionador de custos é o fator que determina a ocorrência da atividade devendo refletir, a causa básica da atividade e conseqüentemente a existência de seus custos. Eles podem ser distinguidos em dois tipos, direcionadores de recursos e direcionadores de atividades”.

Nessa divisão temos o direcionador de recursos, que determina como os recursos são alocados as atividades previamente definidas e, o direcionador de atividades, que define quais os critérios que serão utilizados para alocação do custo de cada atividade ao produto final.

Ainda sobre os direcionadores de custos, também conhecidos como *cost drivers*, Nakagawa (1994, p. 74) descreve que:

Cost driver é uma transação que determina a quantidade de trabalho (não a duração) e, através dela, o custo de uma atividade. Definido de outra maneira, *cost driver* é um evento ou fator causal que influencia o nível e o desempenho de atividades e o consumo resultante de recursos. Exemplos: número de *setups*, número de ordens, número de clientes, número de partes e componentes, distância percorrida etc.

No ABC, os direcionadores de custos são critérios necessários para que seja feita a mensuração dos custos das atividades e dos produtos.

Como atribuições do ABC alguns benefícios podem ser relatados. No critério de Brimson (1996, p. 11), algumas dessas vantagens podem ser:

- * Melhorar as decisões de comprar ou fabricar, estimar e definir preços, baseadas no custo do produto que reflita o processo de produção;
- * Facilitar a eliminação dos desperdícios, propiciando a visibilidade das atividades que não agregam valor;
- * Ligar a estratégia corporativa à tomada de decisões operacionais;
- * Encorajar a melhoria contínua e o controle da qualidade total, porque o planejamento e o controle são dirigidos ao nível de processo;
- * Melhorar a eficácia do orçamento pela identificação da relação custo / desempenho de diferentes níveis de serviço;
- * Melhorar a rentabilidade pelo completo monitoramento do custo do ciclo de vida e desempenho;
- * Propiciar a visão dos elementos de mais rápido crescimento e de menor visibilidade, componentes dos custos indiretos (overhead).

De fato, o custeio baseado em atividades, quando bem aplicado pode gerar muitos benefícios para a administração de uma organização, benefícios esses que são fundamentais nas tomadas de decisões. Todas essas vantagens descritas por Brimson são muito valiosas e, propiciam ao gerenciador, fundamentação concreta para uma visão ampla do negócio, gerando resultados otimizados na realização de seus objetivos.

2.3.2 Etapas de Aplicação do ABC

O sistema ABC, como outro sistema qualquer, é dividido em etapas. São processos que possuem uma seqüência a ser cumprida para a realização da mensuração e análise dos custos de um objeto. No entendimento de Brimson (1996, p. 27), o sistema de custeio por atividades possui as seguintes etapas:

- 1 – Identifica as atividades da empresa;
- 2 – Determina o custo e o desempenho da atividade. O desempenho é medido pelo custo unitário, tempo de execução da atividade e qualidade da produção.
- 3 – Determina a produção da atividade. Uma medida (produção) da atividade é o fator pelo qual o custo de um processo varia de forma mais direta.
- 4 – Relaciona os custos da atividade aos objetos de custo. Os custos das atividades são relacionados aos objetos de custo, como produtos, processos e ordens, baseados no consumo da atividade.
- 5 – Determina as metas de curto e longo prazo da empresa (fatores críticos de sucesso). Isto requer entendimento da estrutura atual de custos, o que indica a eficácia com que as atividades operacionais transferem valor ao cliente.
- 6 – Avalia a eficácia e a eficiência da atividade. Conhecendo os fatores críticos de sucesso (etapa 5), permite à empresa examinar o que está fazendo no momento (etapa 4) e o relacionamento dessa ação para alcançar aquelas metas. Tudo o que uma empresa faz – ou evita fazer – é comparado com as metas de curto e longo prazo. Este procedimento fornece uma fórmula útil na qual se baseia a decisão de continuar desempenhando ou reestruturar uma atividade. O controle de custos também é aperfeiçoado pela verificação de melhores métodos de desempenhar uma atividade, identificando os desperdícios e a causa dos custos.

Segundo a descrição de Brimson, existem seis etapas no processo completo do ABC. Primeiro, identificar as atividades existentes na empresa. Numa segunda etapa, determinar o custo e o desempenho dessas atividades. Em terceiro lugar, determinar a produção das atividades. Depois, fazer uma relação dos custos verificados nas atividades aos objetos de custo, que podem ser os produtos ou serviços prestados. Na quinta etapa fixa metas de curto e longo prazo da empresa. E por último e não menos importante, já em uma fase final, faz uma avaliação da eficácia e eficiência das atividades. Essa é a parte em que os gestores farão suas tomadas de decisões encima do resultado obtido com a avaliação do sistema de custeio.

Também se encontram outras formas de descrever as do ABC, como no conceito dos autores Beulke e Bertó (2000, p. 55), que descrevem duas grandes fases no ABC:

primeiramente são determinados os custos para as atividades. Essa fase é denominada como o custo do processo baseado em atividades. Entende-se como processo o conjunto de atividades necessárias à realização de um serviço/procedimento para um convênio/paciente, etc.;

a segunda fase consiste em apropriar os custos das atividades aos serviços/procedimentos. Essa fase é denominada custo do serviço/procedimento baseado em atividades.

Nesse caso o processo de análise do ABC resume-se a determinar os custos para as atividades e, em seguida, apropriar esses custos para os serviços ou produtos.

Também na descrição de Kaplan e Cooper (1998, p. 98) existe o conceito de que “os sistemas ABC são desenvolvidos com base em uma série de quatro etapas”. A primeira etapa é desenvolver o dicionário de atividades. De acordo com Kaplan e Cooper (1998, p. 99), “a identificação de atividades culmina com a criação de um dicionário de atividades que relaciona e define cada grande atividade executada na instalação de produção”. Como em outras bibliografias, para Kaplan e Cooper o primeiro passo do ABC também é a identificação das atividades. Nessa etapa, é relacionada cada atividade desenvolvida e como o processo de cada uma é executado.

A segunda etapa constitui-se em determinar o quanto a organização gasta em cada uma de suas atividades. Kaplan e Cooper (1998, p. 100) dizem que, “atualmente, o sistema ABC desenha um mapa que pode incluir de despesas relativas a recursos a atividades, usando geradores de custo de recursos”. Esse é o processo de definir quais os recursos necessários para o desenvolvimento da atividade e quanto desses recursos cada atividade consome.

Para a terceira etapa tem-se a identificação dos produtos, serviços e clientes da organização. Kaplan e Cooper (1998, p. 109) destacam que, “a organização precisa das atividades para conceber, construir e entregar produtos e serviços aos seus clientes. Portanto, a equipe do projeto ABC identifica todos os produtos, serviços e clientes da organização”. Após definir o custo de cada atividade, devem-se identificar quais os objetos de custos, para onde os custos das atividades são alocados. Conforme Kaplan e Cooper, esses objetos de custo podem ser produtos, serviços e clientes da organização.

A quarta e última etapa diz respeito à seleção de geradores de custo da atividade que associam os custos da atividade aos produtos, serviços e clientes. Para Kaplan e Cooper (1998, p. 109), “a ligação entre atividades e objetos de custo como produto, serviços e clientes é feita por meio de geradores de custo da atividade. Um gerador de custo de atividade é uma medida quantitativa do resultado de uma atividade”. É o que se conhece como direcionador de custo. Defini-se de qual forma os custos serão alocados aos objetos de custos.

Ainda sobre as etapas que constituem o custeio baseado em atividades, Bornia (2002, p. 124) descreve que:

A primeira fase do ABC é um dos pontos cruciais para uma boa implementação do sistema. A organização deve ser modelada em atividades, que, encadeadas, formam os processos. Essa visão de processo é uma importante diferença entre o ABC e os métodos tradicionais, pois facilita o apoio a ações de melhoria da empresa.

Sendo assim, a primeira fase do ABC que, conforme todos os autores verificados nesse trabalho, identificam como sendo a determinação das atividades de uma organização, pode ser considerada uma das principais etapas desse sistema de custeio. É ela que diferencia de forma positiva, o método ABC dos demais métodos tradicionais. Por esse motivo, uma atenção redobrada deve ser dada ao procedimento de identificação das atividades.

2.3.3 ABC em empresas de prestação de serviços de saúde

Em relação à aplicação do ABC em uma empresa prestadora de serviços na área da saúde, Falk (2001, p.100) afirma que:

a metodologia de elaboração de custos conhecida como Custos Baseados em Atividades (*Activity-Based Costing* – ABC) não é uma alternativa nova de Contabilidade de Custos para as organizações de saúde. Na realidade, é mais uma nova abordagem ou enfoque de como observar a realização das atividades dentro da instituição.

Observa-se que o ABC já é aplicado em empresas de saúde e, não é uma nova alternativa, mas sim, uma nova maneira de abordar a análise das atividades realizadas nas instituições.

Existe no mercado brasileiro um público alvo no setor de serviços na área da saúde que pode ser dividido em quatro grandes grupos, de acordo com Beulke e Bertó (2000, p.13): “pacientes particulares, pacientes conveniados, pacientes dos planos de saúde coletivizados e pacientes do SUS (Sistema Único de Saúde)”.

A aplicação do método de custeio baseado em atividades nas empresas prestadoras de serviços tem resultado em informações de relevância para a tomada de decisão dos gestores. Também é responsável por uma evolução na cultura organizacional das organizações que utilizam o método.

O ABC apresenta um sistema de custeio eficiente para ser aplicado em prestação de serviços de saúde, conforme relata Falk (2001, p. 101):

A metodologia ABC pode relacionar custos com medidas de performance e/ou resultados. Gerentes com dados de custos ABC nas mãos têm melhores condições de conseguir eficiência em seu funcionamento organizacional, sem impactar negativamente a qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, a metodologia ABC serve como um sistema para garantir a melhoria contínua de qualidade.

Um sistema de custos utilizado para análise na área da saúde deve ser eficiente, sem prejudicar a qualidade do serviço ofertado, fornecendo informações para a gerência maximizar seus recursos, e ajudar na atualização de serviços e tecnologia.

Muitas alterações na maneira como as organizações de saúde funcionam, trazem uma necessidade de maior controle efetivo de seus custos, de forma superior aos controles anteriormente utilizados, tornando-se necessária a escolha de nova tecnologia.

A aplicação de um sistema ABC é capaz de fornecer informações para melhorar a qualidade, a oportunidade e a eficiência das atividades realizadas.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo inicia-se apresentando a empresa objeto do estudo de caso. Na sequência identificam-se as atividades, os elementos de custos e os direcionadores de custos. Em seguida, evidencia-se a alocação dos recursos às atividades, das atividades aos serviços prestados e, por último o custo total dos serviços prestados.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa prestadora de serviços na área da saúde, objeto de estudo, denomina-se Fly Hospital Ltda., sendo seu nome fantasia, Doutor Fly. Está localizada no Centro de Florianópolis – SC.

A Doutor Fly foi fundada em 10 de novembro de 1998, completa 10 anos de atividades e continua investindo na qualidade de atendimento aos associados e demais interessados nos serviços prestados.

Buscando sempre tomar decisões corretas e concentradas em um futuro certo, a Doutor Fly é uma empresa construída sobre bases sólidas de pesquisas quantitativas e qualitativas de mercado, especialmente encomendadas e realizadas doze meses antes do início das suas atividades, que deram forma aos produtos e definiram as estratégias de marketing e de comercialização dos Planos Dr. Fly.

A capacidade operacional da Dr. Fly está dimensionada e preparada para prestar serviços de alta qualidade, através da estrutura organizacional bem preparada, com pessoal treinado e reciclado, e equipes médicas dedicadas, com experiência em atendimento domiciliar e pré-hospitalar. A empresa tem conhecimento da dimensão da atividade em que opera e domina as estatísticas do mercado, podendo, em curto prazo, aportar recursos e adquirir novos equipamentos que se fizerem necessários, de acordo com a demanda dos produtos e serviços, observando, sobretudo, a qualidade dos serviços a serem prestados e o conforto dos funcionários e colaboradores.

A Dr. Fly tem como missão oferecer serviços e produtos de qualidade por preços justos, facilitando o acesso aos recursos da medicina a todas as classes sociais.

Atualmente atua na área de medicina domiciliar, empresarial e ocupacional, prestando serviços com o benefício do profissional realizando o atendimento em casa ou na empresa.

Todos os procedimentos necessários para a prestação dos serviços realizados pela Doutor Fly, são desenvolvidos baseando-se em estudos, treinamento e aperfeiçoamento de todos os colaboradores envolvidos na realização das atividades. O comprometimento de todos esses colaboradores gera um produto final de qualidade que satisfaz aos consumidores e administradores envolvidos no processo.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETOS DE CUSTOS

Como já mencionado anteriormente a empresa presta serviços de saúde, contando com um diferencial em relação à concorrência: os serviços são prestados no endereço onde o contratante está localizado. Estes são os serviços que devem ser custeados. No quadro 1, pode-se observar a descrição dos objetos de custos.

OBJETOS DE CUSTOS	DESCRIÇÃO
Medicina Familiar	Caracterizada pelo plano familiar Dr. Fly Gold, que consiste em visitas médicas domiciliares para consultas de clínico geral. Conta também com uma rede credenciada para os associados desfrutarem de diversas especialidades médicas, incluindo, clínicas, laboratórios, dentistas e farmácias, beneficiando o mesmo com descontos nos serviços prestados.
Medicina Ocupacional	Representada pela elaboração dos programas de PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais; PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional, e da realização dos exames ocupacionais, tais como, admissionais, demissionais, periódicos, retorno ao trabalho, manipulação de alimentos e outros.
Emergência em eventos	Envolve os serviços de atendimento pré-hospitalares,

	realizados por profissionais habilitados, médicos, enfermeiros, contando com U.T.I. – (Unidade de Terapia Intensiva) - móvel ou ambulatório fixo, em eventos, congressos, shows e outros.
--	---

Quadro 1 – Objetos de Custos**Fonte:** Dados da pesquisa

3.3 IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES

Como relatado no item 3.2, verificou-se três tipos de serviços prestados pela Doutor Fly caracterizados como objetos de custos. Com o acompanhamento do cotidiano da empresa identificaram-se os responsáveis pela prestação dos diferentes serviços. No quadro 2, encontram-se as descrições das atividades desenvolvidas pela empresa, às quais serão direcionados os recursos que a mesma dispõe para a realização dos serviços.

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DAS TAREFAS
1. Efetuar Vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Entra em contato com o cliente; - Expõe o produto; - Efetua a venda.
2. Lançar Contratos no Banco de Dados	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe contratos vendidos; - Lança em planilhas de controle; - Lança informações do contrato em um banco de dados e o arquiva.
3. Efetuar Recebimentos e Pagamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Emite faturas; - Recebe, confere e controla pagamentos; - Emite cheques; - Registra pagamentos.
4. Agendar os Atendimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe ligações de solicitação de atendimento; - Verifica necessidade de visitas médicas ou de engenharia;

	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora uma agenda; - Entra em contato com o cliente para confirmar a visita do profissional.
5. Realizar Atendimento Médico	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do médico e motorista ao local para realização do exame médico.
6. Realizar Atendimento de Engenharia	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do engenheiro e motorista ao local para realização da vistoria.
7. Controlar Atendimento aos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Recepção de prontuários médicos; - Recepção de laudos de engenharia; - Preenchimento de planilhas para controle das visitas realizadas e dos serviços prestados.
8. Desenvolver Software e Dar Suporte Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de Banco de Dados personalizado; - Suporte técnico para os funcionários; - Manutenção computadores e rede.

Quadro 2 – Relação das Atividades e Descrição das Tarefas Fonte: Dados da Pesquisa

As atividades identificadas são de fundamental importância para os serviços prestados na empresa e todas elas agregam valor ao serviço.

O grau de satisfação e melhoria dos clientes deve sempre ser observado, inclusive se as atividades desenvolvidas atendem com qualidade e plenitude as necessidades dos clientes.

Todas as atividades identificadas na Doutor Fly possuem uma relação, direta ou indireta, com os serviços prestados. Também se destaca que todas as atividades listadas são fundamentais para a prestação, manutenção e melhora dos serviços prestados, assim, todas agregam valor ao produto/serviço.

Identificadas às atividades, observa-se os recursos empregados para sua execução.

3.4 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS

Durante a pesquisa para o estudo de caso procuraram-se dados quanto aos tipos de recursos consumidos no desenvolvimento das atividades, para posterior alocação destes às

mesmas. As informações utilizadas foram aquelas coletadas durante a descrição das tarefas desenvolvidas em cada atividade e, também, nas entrevistas com pessoas responsáveis pelas atividades.

Recursos são os custos diretamente decorrentes dos gastos realizados pela empresa como, por exemplo, (energia elétrica, telefone, folha de pagamento etc.).

Observou-se que a empresa utiliza os recursos apresentados no quadro 3.

Mão-de-obra Médica	Corresponde ao salário dos médicos, que prestam serviços de medicina ocupacional, familiar e emergencial em eventos.
Mão-de-obra de Engenharia	Valor referente aos serviços prestados por engenheiros e técnicos.
Mão-de-obra Operacional e Administrativa	Inclui gastos com pessoal da empresa. Refere-se a todas as despesas com os funcionários.
Combustível	Diz respeito ao combustível utilizado pelos carros para atendimento.
Manutenção dos Veículos	Referente aos gastos com manutenção da frota de carros utilizados para atendimento.
Depreciação dos Veículos	Corresponde ao custo de depreciação dos veículos utilizados para atendimento.
Seguro dos Veículos	Relativo ao custo do seguro dos veículos dispostos para atendimento.
Materiais e Medicamentos	Representa os gastos com materiais fornecidos aos clientes e medicamentos utilizados para atendimento aos pacientes.
Material de Expediente	Incluem gastos com papéis, cartuchos de impressora, canetas, cliques, grampos, pastas e outros materiais de escritório.
Informática Terceirizada	Relativo a suporte técnico e manutenção de rede e softwares da empresa
Depreciação das Instalações	Referente ao custo de depreciação do imóvel utilizado para funcionamento da empresa.
Limpeza	Valor referente aos gastos com serviços de limpeza do local.
Telefone	Corresponde aos gastos para efetuar ligações aos clientes e receber ligações.
Energia Elétrica	Inclui gastos com o consumo de energia pelos funcionários e equipamentos da empresa.

Quadro 3 – Recursos Utilizados pela Empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores que a empresa disponibiliza em função de todos os recursos, são apresentados a seguir, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Recursos Envolvidos nas Atividades

RECURSOS	VALORES MENSAIS (R\$)
Mão-de-obra Médica	5.180,38
Mão-de-obra de Engenharia	3.493,33
Mão-de-obra Operacional e Administrativa	9.201,67
Combustível	1.920,55
Manutenção dos Veículos	370,00
Depreciação dos Veículos	2.900,00
Seguro dos Veículos	394,10
Materiais e Medicamentos	178,00
Material de Expediente	250,29
Informática Terceirizada	1.525,00
Depreciação das instalações	1.041,67
Limpeza	417,00
Telefone	1.933,28
Luz	312,58
TOTAL	29.117,85

Fonte: Dados da Pesquisa

Ressaltando que todos os valores anteriormente relacionados, foram informados com um cálculo médio sobre valores finais de janeiro a dezembro de 2007, de planilhas que a empresa possui para controle financeiro e operacional de todas as suas atividades.

Após a identificação dos recursos, o próximo passo é definir os direcionadores de recursos, ou seja, como os custos verificados são direcionados para as atividades desenvolvidas.

3.5 DIRECIONADORES DE CUSTOS

Conforme já foi visto no decorrer da revisão literária, a alocação dos elementos de custos no ABC primeiramente deve ser feita a cada atividade, onde se atribui os recursos utilizados para execução da mesma. Para evitar distorções, primeiramente são alocados os recursos que possuem uma relação direta com a atividade.

Caso não haja possibilidade de alocação direta, deve-se fazer um rastreamento dos recursos, onde, através de direcionadores de recursos, objetiva-se uma alocação racional dos mesmos. Como última alternativa utiliza-se um rateio, com base em algum dado relacionado.

Ao término da identificação das atividades e da evidenciação dos recursos empregados, define-se os direcionadores de recursos. Os direcionadores de recursos propostos para a empresa estão apresentados no Quadro 4. Estes direcionadores foram fixados após pesquisas sobre o desenvolvimento de cada atividade, junto aos funcionários e responsáveis.

RECURSOS	DIRECIONADORES DE RECURSOS
Mão-de-obra Médica	Direto para a atividade 5 identificada no quadro 2
Mão-de-obra de Engenharia	Direto para a atividade 6 identificada no quadro 2
Mão-de-obra Operacional e Administrativa	Percentual de tempo gasto com cada atividade
Combustível	Quilometragem média rodada por atendimento em relação às atividades 1, 5 e 6 identificadas no quadro 2
Manutenção dos Veículos	Quilometragem média rodada por atendimento em relação às atividades 1, 5 e 6 identificadas no quadro 2
Depreciação dos Veículos	Quilometragem média rodada por atendimento em relação às atividades 1, 5 e 6 identificadas no quadro 2
Seguro dos Veículos	Quilometragem média rodada por atendimento em relação às atividades 1, 5 e 6 identificadas no quadro 2
Materiais e Medicamentos	Direto para a atividade consumidora
Material de Expediente	Material consumido pelas atividades
Informática Terceirizada	Direto para a atividade 8 identificada no quadro 2
Depreciação das Instalações	Percentual de tempo gasto dos funcionários com as atividades 1, 2, 3, 4 e 7 identificadas no quadro 2

Limpeza	Nº. de horas trabalhadas dos funcionários nas atividades 1, 2, 3, 4 e 7 identificadas no quadro 2
Telefone	Percentual de uso para as atividades 1, 3 e 4 identificadas no quadro 2
Energia Elétrica	Nº. de horas trabalhadas dos funcionários nas atividades 1, 2, 3, 4 e 7 identificadas no quadro 2

Quadro 4 – Identificação dos direcionadores de recursos**Fonte:** Dados da Pesquisa

O ABC baseia-se no princípio de que as atividades desenvolvidas nas empresas consomem recursos. Para identificar estes recursos e aloca-los às atividades, foi necessário rastreá-los a partir dos direcionadores de recursos, anteriormente citados.

Mão-de-obra Médica – A alocação do recurso à atividade se dará de forma direta. Um controle de consultas realizadas pelos médicos, identifica o número de consultas e o tipo da consulta realizada.

Mão-de-obra de Engenharia – Um relatório de visitas realizadas pelo engenheiro para vistoria e futuramente a realização do laudo, é o fator que determinou o direcionador do recurso. Primeiramente os recursos relacionados à mão-de-obra de engenharia são alocados à atividade, somente para permitir a apuração do seu custo. Posteriormente essa atividade será alocada diretamente ao objeto.

Mão-de-obra Operacional e Administrativa – Esse recurso será direcionado às atividades de acordo com o percentual de tempo gasto com cada atividade. Esse tempo foi determinado através de pesquisa junto aos funcionários que desenvolvem as tarefas de cada atividade. Após a verificação do tempo necessário para cada atividade deve-se efetivar a alocação do recurso para cada uma delas.

Combustível, Manutenção, Depreciação e Seguro – Os quatro recursos possuirão o mesmo direcionador, a quilometragem média rodada por atendimentos. Essa quilometragem é verificada através de controles de saída e chegada com os veículos, possuindo os mesmos, informações pertinentes a atividade desenvolvida no momento da utilização.

Material e Medicamentos – O valor dos recursos será direcionado conforme o consumo dos mesmos para cada atividade desenvolvida através de controle de saída do produto utilizado.

Material de Expediente – Os materiais de expediente serão direcionados de acordo com a necessidade de uso de cada atividade, sendo verificados através de planilhas de controle de saída do almoxarifado para, execução das mesmas.

Informática – As despesas com serviço de suporte técnico e desenvolvimento de softwares, são controladas através de contratos com empresas terceirizadas. Esses recursos serão direcionados diretamente para a atividade 8, conforme quadro 2.

Depreciação das Instalações – Esse recurso também é direcionado conforme o percentual médio de tempo gasto para desenvolver cada atividade durante o período estudado.

Limpeza – Todo o gasto com limpeza do local de trabalho é direcionado à atividade conforme o tempo médio necessário para realização de cada atividade.

Telefone – Os valores despendidos com ligações serão alocados às atividades conforme o percentual médio de uso para execução das tarefas que envolvem cada atividade.

Energia Elétrica – O consumo de energia elétrica é exercido de forma contínua e imprescindível para a execução das atividades. Como não é possível ter um relógio para medir todos os Kwh consumidos por cada atividade, este recurso será direcionado conforme as horas trabalhadas.

Para definir os direcionadores de recursos foram feitas pesquisas na literatura e a observação do cotidiano da entidade, procurando definir da forma mais apropriada possível, respeitando as limitações da organização. Ao término dessa etapa devem-se alocar os recursos às atividades.

3.6 ALOCAÇÃO DE RECURSOS ÀS ATIVIDADES

Com os dados coletados, elaborou-se uma planilha para a alocação dos recursos às atividades. No quadro 5 apresenta-se a alocação dos recursos às atividades identificadas no item 3.3.

ATIVIDADES	RECURSOS (valores monetários)														
	Mão-de-obra Médica		Mão-de-obra de Engenharia	Mão-de-obra Operacional e Administrativa	Combustível	Manutenção dos Veículos	Depreciação dos veículos	Seguro dos Veículos	Materiais e Medicamentos	Material de Expediente	Informática Terceirizada	Depreciação das Instalações	Limpeza	Telefone	Luz
Efetuar Vendas			x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x
Lançar Contratos no Banco de Dados			x								x	x			x
Efetuar Recebimentos e Pagamentos			x						x		x	x	x	x	x
Agendar os Atendimentos			x						x		x	x	x	x	x
Realizar Atendimento Médico	x		x	x	x	x	x	x	x						
Realizar Atendimento de Engenharia		x	x	x	x	x	x								
Controlar Atendimento aos Clientes			x						x		x	x			x
Desenvolver Software e Prestar Suporte Técnico										x					

Quadro 5 – Alocação dos recursos às atividades

Fonte: Dados da Pesquisa

A seguir a tabela 2 apresenta as informações sobre a distribuição dos recursos direcionados às atividades através de um mapa de alocação.

Tabela 2 – Mapa de Alocação dos recursos

Recursos	Total de Direcionadores de Recursos	Atividades							
		1. Efetuar Vendas	2. Lançar Contratos no Banco de Dados	3. Efetuar Recebimentos e Pagamentos	4. Agendar os Atendimentos	5. Realizar Atendimento Médico	6. Realizar Atendimento de Engenharia	7. Controlar Atendimento aos Clientes	8. Desenvolver Software e Prestar Suporte Técnico
Mão-de-obra Médica	100%	-	-	-	-	100%	-	-	-
Mão-de-obra de Engenharia	100%	-	-	-	-	-	100%	-	-
Mão-de-obra Op. e Adm.	100%	15%	15%	25%	10%	15%	5%	15%	-
Combustível	4.841	1.210	-	-	-	2.179	1.452	-	-
Manutenção de Veículos	4.841	1.210	-	-	-	2.179	1.452	-	-
Depreciação de Veículos	4.841	1.210	-	-	-	2.179	1.452	-	-
Seguro dos Veículos	4.841	1.210	-	-	-	2.179	1.452	-	-
Materiais e Medicamentos	100%	-	-	-	-	100%	-	-	-
Material de Expediente	100%	10%	-	20%	10%	50%	-	10%	-
Informática Terceirizada	100%	-	-	-	-	-	-	-	100%
Depreciação das Instalações	100%	30%	10%	30%	10%	-	-	20%	-
Limpeza	160	48	16	48	16	-	-	32	-
Telefone	100%	25%	-	5%	70%	-	-	-	-
Energia Elétrica	160	48	16	48	16	-	-	32	-

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 2 observa-se um mapa da distribuição dos recursos utilizados na realização das atividades. A alocação desses recursos deve-se aos direcionadores que foram definidos conforme quadro 4 e, representados na estrutura do quadro 5.

Como se verifica na tabela 2, os recursos estão distribuídos da seguinte forma.

A mão-de-obra médica é 100% direcionada a atividade número 5, realizar atendimento médico.

A mão-de-obra de engenharia, 100% direcionada a atividade 6, realizar atendimento de engenharia.

Em relação à mão-de-obra operacional e administrativa, após minucioso estudo junto aos funcionários da empresa, concluiu-se que a ocupação dos mesmos em cada atividade ocorre 15% na atividade 1, efetuar vendas, 15% na atividade 2, lançar contratos no banco de dados, 25% na atividade 3, efetuar recebimentos e pagamentos, 10% em agendar os atendimentos, que é a atividade 4, 15% para realizar a atividade 5, realização dos atendimentos médicos, 5% para a atividade 6, realizar atendimento de engenharia e 15% no controle de atendimento aos clientes, atividade número 7.

Os recursos referentes aos veículos como combustível, manutenção, depreciação e seguro, foram alocados as atividades número 1, efetuar vendas, número 5, realizar atendimento médico e número 6, realizar atendimento de engenharia, respectivamente em 25%, 45% e 30%.

Os materiais e medicamentos foram 100% direcionados a atividade 5, realizar atendimento médico. Tudo que foi consumido deste recurso deve-se apenas aos atendimentos médicos.

O material de expediente, após análise de planilhas de controle do almoxarifado, ficou dividido em 10% para a atividade 1, efetuar vendas, 20% atividade 3, efetuar recebimentos e pagamentos, 10% para agendar os atendimentos, atividade 4, 50% para realizar atendimento médico, atividade 5 e, 10% para a atividade 7, controlar atendimento aos clientes.

A informática terceirizada foi 100% direcionada a atividade número 8, desenvolver software e prestar suporte técnico.

Os recursos de depreciação das instalações, limpeza e energia elétrica tiveram 30% de seus valores direcionados para a atividade número 1, efetuar vendas, 10% para a número 2, lançar contratos no banco de dados, 30% para a 3, efetuar recebimentos e pagamentos, 10% para a atividade 4, agendar os atendimentos e, 20% no controle de atendimento aos clientes,

atividade 7. Esses percentuais referem-se a uma média do tempo gasto dos funcionários na realização de cada atividade.

Por último o telefone, onde 25% está aplicado em efetuar vendas, atividade 1, 5% para a atividade 3, efetuar recebimentos e pagamentos e 70% direciona-se a agendar os atendimentos, atividade 4.

Após a descrição da distribuição dos recursos para cada atividade, conforme tabela 2, verifica-se em uma matriz de custos na tabela 3, a alocação dos valores monetários totais dos recursos a cada uma das atividades desenvolvidas.

Tabela 3 – Matriz de Custos (em reais)

Recursos	Total de Recursos	Atividades							
		1. Efetuar Vendas	2. Lançar Contratos no Banco de Dados	3. Efetuar Recebimentos e Pagamentos	4. Agendar os Atendimentoos	5. Realizar Atendimento Médico	6. Realizar Atendimento de Engenharia	7. Controlar Atendimento aos Clientes	8. Desenvolver Software e Prestar Suporte Técnico
Mão-de-obra Médica	5.180,38	0,00	0,00	0,00	0,00	5.180,38	0,00	0,00	0,00
Mão-de-obra de Engenharia	3.493,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.493,33	0,00	0,00
Mão-de-obra Op. e Adm.	9.201,67	1.380,25	1.380,25	2.300,42	920,17	1.380,25	460,08	1.380,25	0,00
Combustível	1.920,55	480,18	0,00	0,00	0,00	864,20	576,17	0,00	0,00
Manutenção de Veículos	370,00	92,50	0,00	0,00	0,00	166,50	111,00	0,00	0,00
Depreciação de Veículos	2.900,00	725,00	0,00	0,00	0,00	1.305,00	870,00	0,00	0,00
Seguro dos Veículos	394,10	98,52	0,00	0,00	0,00	177,35	118,23	0,00	0,00
Materiais e Medicamentos	178,00	0,00	0,00	0,00	0,00	178,00	0,00	0,00	0,00
Material de Expediente	250,29	25,03	0,00	50,06	25,03	125,05	0,00	25,03	0,00
Informática Terceirizada	1.525,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.525,00
Depreciação das Instalações	1.041,67	312,50	104,17	312,50	104,17	0,00	0,00	208,33	0,00
Limpeza	417,00	125,10	41,70	125,10	41,70	0,00	0,00	83,40	0,00
Telefone	1.933,28	483,32	0,00	96,66	1.353,30	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia Elétrica	312,58	93,77	31,26	93,77	31,26	0,00	0,00	62,52	0,00
Total	29.117,85	3.816,17	1.557,38	2.978,51	2.475,63	9.376,73	5.628,81	1.759,53	1.525,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à tabela 3, verifica-se que os valores totais de cada recurso disponibilizado para realização das atividades, foram divididos da seguinte maneira.

A mão-de-obra médica foi de R\$ 5.180,38. Todo o valor desse recurso está diretamente alocado a atividade de número 5, realizar atendimento aos clientes.

A mão-de-obra de engenharia teve um montante de R\$ 3.493,33, direcionado diretamente para a atividade 6, realizar atendimento de engenharia.

A mão-de-obra operacional e administrativa foi dividida entre as atividades 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, respectivamente nos valores de R\$ 1.380,25, R\$ 1.380,25, R\$ 2.300,42, R\$ 920,17, R\$ 1.380,25, R\$ 460,08 e R\$ 1.380,25, totalizada em R\$ 9.201,67. O valor desse recurso, soma numa média mensal de janeiro a dezembro de 2007, todo o desembolso que a empresa possui com seus funcionários operacionais e administrativos como salários, encargos e outros.

O combustível está dividido entre três atividades. A número 1, efetuar vendas, com R\$ 480,18, a número 5, realizar atendimento médico, com R\$ 864,20 e, a atividade 6, realizar atendimento de engenharia, com R\$ 576,17. Entre as 3, verifica-se que a número 5 é a atividade que mais consome este recurso, justamente porque a maior utilização dos veículos ocorre no atendimento médico, que é a atividade mais realizada para a prestação dos serviços que a empresa oferece.

A manutenção, a depreciação e o seguro dos veículos, possuem a mesma distribuição de seus valores, proporcionalmente falando, que a distribuição dos valores do combustível, pois, parte do mesmo conceito de utilização dos carros para realização da atividade 5, realizar atendimento médico. A manutenção de veículos ficou com a divisão de seus valores entre as atividades 1, 5 e 6 respectivamente em R\$ 92,50, R\$ 166,50 e R\$ 111,00. A depreciação de veículos dividiu-se em R\$ 725,00 para a atividade 1, efetuar vendas, R\$ 1.305,00 para a atividade 5, realizar atendimento médico e R\$ 870,00 para a número 6, realizar atendimento de engenharia. O valor do seguro dos veículos está dividido em R\$ 98,52, R\$ 177,35 e R\$ 118,23, respectivamente para as atividades 1, 5 e 6.

Em relação aos materiais e medicamentos, o valor foi total e diretamente alocado a atividade número 5, realizar atendimento médico, tendo em vista que, é a única atividade da empresa que consome este recurso.

O material de expediente é direcionado as atividades 1, 3, 4, 5 e 7 respectivamente em R\$ 25,03, R\$ 50,06, R\$ 25,03, R\$ 125,05 e R\$ 25,03. Novamente observa-se que a atividade que mais consome este recurso também é a 5, realizar atendimento médico.

Referente ao recurso informática terceirizada, o valor total de R\$ 1.525,00 é direcionado diretamente para a atividade número 6, desenvolver software e prestar suporte técnico.

Os recursos depreciação das instalações, limpeza e energia elétrica foram divididos entre as atividades que os consomem, proporcionalmente de maneira igual, pois, possuem o mesmo direcionador de custos, que é o percentual de tempo que os funcionários dispõem para realizar cada atividade. A depreciação das instalações dividiu-se em R\$ 312,50 para a atividade 1, efetuar vendas, R\$ 104,17 para a atividade 2, lançar contratos no banco de dados, R\$ 312,50 para a atividade 3, efetuar recebimentos e pagamentos, R\$ 104,17 para a atividade 4, agendar os atendimentos e R\$ 208,33 para a atividade 7, controlar atendimento aos clientes.

A limpeza teve seu total também alocado para as atividades 1, 2, 3, 4 e 7 respectivamente em R\$ 125,10, R\$ 41,70, R\$ 125,10, R\$ 41,70 e R\$ 83,40.

O valor apurado para a energia elétrica foi direcionado para a atividade 1, efetuar vendas, em R\$ 93,77, para a atividade número 2, lançar contratos no banco de dados, em R\$ 31,26, para a atividade número 3, efetuar recebimentos e pagamentos, o valor foi de R\$ 93,77, para a atividade 4, agendar os atendimentos o valor foi R\$ 31,26 e para a atividade número 7, controlar atendimento aos clientes, foi de R\$ 62,52.

Por último o recurso telefone, que foi dividido conforme o percentual de uso para cada atividade, baseado em planilhas de controle telefônico que a empresa possui. A atividade 1, efetuar vendas, ficou com R\$ 483,32, a atividade 3, efetuar recebimentos e pagamentos, teve seu valor de R\$ 96,99 e, a atividade número 4, agendar os atendimentos, ficou com R\$ 1.353,30. Percebe-se que a atividade 4 teve a maior alocação desse recurso, tendo em vista que é a atividade que mais necessita utilizar o telefone pois, recebe ligações no 0800 que a empresa possui e, realiza ligações para confirmação dos agendamentos. A 2ª atividade que mais consome este recurso é a atividade número 1, efetuar vendas, pois, é a forma principal de se entrar em contato com os clientes para ofertar os serviços.

Após as alocações dos recursos às atividades da empresa, de acordo com o sistema ABC, deve-se alocar o custo das atividades aos objetos de custeio.

3.7 ALOCAÇÃO DAS ATIVIDADES AOS OBJETOS DE CUSTO

Identificadas as atividades relevantes para a realização dos serviços e seus direcionadores de recursos, o próximo passo é alocar os custos das atividades aos objetos de custo. Nesta etapa, os objetos de custo absorvem custos ao passar pelas diversas atividades.

No quadro 6 apresenta-se os direcionadores de atividades, ressaltando que os valores dos direcionadores são dispostos em função de um cálculo de média em relação aos números apresentados pela empresa.

ATIVIDADES	DIRECIONADORES DE ATIVIDADES
Efetuar Vendas	Nº. de Contratos Fechados
Lançar Contratos no Banco de Dados	Nº. de Contratos Fechados
Efetuar Recebimentos e Pagamentos	Nº. de Contratos Ativos
Agendar os Atendimentos	Nº. de Solicitações
Realizar Atendimento Médico	Nº. de Consultas
Realizar Atendimento de Engenharia	Nº. de Contratos Fechados
Controlar Atendimento aos Clientes	Nº. de Visitas
Desenvolver Software e Prestar Suporte Técnico	Nº. de Contratos Fechados

Quadro 6 – Direcionadores de Atividades

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme resultado da tabela 3, encontra-se a seguir na tabela 4, o custo total de cada atividade desenvolvida pela empresa.

Tabela 4 – Custo Total de Cada Atividade

ATIVIDADES	CUSTO TOTAL (R\$)
1. Efetuar Vendas	3.816,17
2. Lançar Contratos no Banco de Dados	1.557,38

3. Efetuar Recebimentos e Pagamentos	2.978,51
4. Agendar os Atendimentos	2.475,63
5. Realizar Atendimento Médico	9.376,73
6. Realizar Atendimento de Engenharia	5.628,81
7. Controlar Atendimento aos Clientes	1.759,53
8. Desenvolver Software e Prestar Suporte Técnico	1.525,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao total que cada uma das 8 atividades identificadas consumiram dos recursos disponíveis, pode-se verificar que as atividades número 2, lançar contratos no banco de dados, número 7, controlar atendimento aos clientes e, número 8, desenvolver software e prestar suporte técnico, foram as que menos consumiram os recursos. Seus valores foram respectivamente, R\$ 1.557,38, R\$ 1.759,53 e R\$ 1.525,00. Depois, as atividades número 3, efetuar recebimentos e pagamentos e, número 4, agendar os atendimentos, com um custo de R\$ 2.978,51 e R\$ 2.475,63. Outra atividade que teve um custo intermediário em relação a todas, foi a número 1, efetuar vendas, com R\$ 3.816,17. E entre as atividades que resultaram em um custo maior para a empresa, tem-se a número 6, realizar atendimento de engenharia, com R\$ 5.628,81 e a número 5, realizar atendimento médico, no valor de R\$ 9.376,73.

Após apuração dos valores totais do custo de cada atividade, os mesmos devem ser alocados aos objetos de custo. Para essa alocação foram determinados direcionadores de atividades, como apresentado no quadro 6, observando-se a literatura e o cotidiano da organização. Através da distribuição dos valores pelos direcionadores apresentados, calcula-se o custo de cada serviço.

A tabela 5 é um mapa auxiliar, que contém as informações sobre os direcionadores de atividades.

Tabela 5 – Mapa de Alocação das Atividades

Atividades	Total de Direcionadores de Atividades		Objetos de Custo					
			Medicina Familiar		Medicina Ocupacional		Emergência em Eventos	
1. Efetuar Vendas	33	100%	7	21%	24	73%	2	6%
2. Lançar Contratos no Banco de Dados	33	100%	7	21%	24	73%	2	6%
3. Efetuar Recebimentos e Pagamentos	1148	100%	863	75%	285	25%	0	0%
4. Agendar os Atendimentos	693	100%	205	29%	486	70%	2	1%
5. Realizar Atendimento Médico	667	100%	187	28%	478	71%	2	1%
6. Realizar Atendimento de Engenharia	26	100%	0	0%	24	100%	0	0%
7. Controlar Atendimento aos Clientes	438	100%	144	33%	292	66%	2	1%
8. Desenvolver Software e Prestar Suporte Técnico	33	100%	7	21%	24	73%	2	6%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse mapa de alocação das atividades pode-se verificar o percentual de alocação que cada objeto de custo possui em relação ao total dos direcionadores das atividades.

A tabela 6 é a matriz de custos, que mostra a alocação dos custos das atividades para os serviços, tendo em vista a distribuição verificada no mapa de alocação da tabela 5.

Tabela 6 – Matriz de Custos dos Objetos de Custo (em reais)

Atividades	Total dos Custos das Atividades	Objetos de Custo		
		Medicina Familiar	Medicina Ocupacional	Emergência em Eventos
1. Efetuar Vendas	3.816,17	801,40	2.785,80	228,97
2. Lançar Contratos no Banco de Dados	1.557,38	327,05	1.136,89	93,44
3. Efetuar Recebimentos e Pagamentos	2.978,51	2.233,88	744,63	0,00
4. Agendar os Atendimentos	2.475,63	717,93	1.732,94	24,76
5. Realizar Atendimento Médico	9.376,73	2.625,48	6.657,48	93,77
6. Realizar Atendimento de Engenharia	5.628,81	0,00	5.628,81	0,00
7. Controlar Atendimento aos Clientes	1.759,53	580,65	1.161,29	17,59
8. Desenvolver Software e Prestar Suporte	1.525,00	320,25	1.113,25	91,50

Técnico				
Total de Custo dos Objetos	29.117,76	7.606,64	20.961,09	550,03

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme resultado da tabela 6, verificou-se que, em relação ao valor total do custo das atividades que é de R\$ 29.117,76, a Medicina Familiar somou um total de custo de 7.606,64. A Medicina Ocupacional utilizou R\$ 20.961,09 e, a Emergência em Eventos, teve um custo total de 550,03. Respectivamente 26,15%, 71,97%, e 1,88%. A medicina ocupacional é o produto da empresa que consome o maior montante. Isso porque tem sido o produto de maior demanda na empresa.

3.8 CUSTO TOTAL DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Através do somatório dos custos relativos às atividades alocadas aos objetos de custos, encontram-se os custos totais dos serviços. Estes podem ser divididos pelo número de contratos fechados, encontrando assim o custo do serviço para cada contrato.

Na tabela 7 a seguir, a coluna de número de atendimentos diz respeito a quantos serviços foram prestados tendo em vista os contratos fechados. Dividindo-se o custo total de cada serviço prestado pelo número de atendimentos do período, obtém-se o custo de cada atendimento na prestação do serviço.

Tabela 7 – Custo dos Serviços

SERVIÇOS PRESTADOS	TOTAL DOS CUSTOS	NÚMERO DE ATENDIMENTOS	CUSTO POR ATENDIMENTOS
Medicina Familiar	R\$ 7.606,64	144	R\$ 52,82
Medicina Ocupacional	R\$ 20.961,09	292	R\$ 71,78
Emergência em Eventos	R\$ 550,03	2	R\$ 275,15

Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre o resultado obtido dos custos dos serviços prestados pela empresa estudada, pode-se verificar que o produto que mais consome os recursos disponíveis é a medicina ocupacional. Segundo informações fornecidas pela administração, esse já era um resultado esperado, pois, de fato atualmente é o produto mais procurado pelos clientes. E, segundo informações dos administradores, também é o produto que mais gera receitas.

Já a medicina familiar é um produto de custo intermediário e, também tem sido menos procurado.

E em relação a emergência em eventos, é um serviço prestado eventualmente, sendo assim o produto de menor custo para a empresa.

Com o custo de cada contrato de prestação de serviço, ressalta-se que o gestor da empresa estudada tem uma informação de grande utilidade para tomada de decisões sobre vários aspectos.

Com certeza a empresa tem por objetivo minimizar seus custos e, conhecendo as atividades mais onerosas, providências serão tomadas para diminuir esses gastos porém, sem perder a qualidade do serviço prestado.

A empresa pretende continuar aplicando o ABC em exercícios futuros, aprofundando e ampliando cada vez mais o estudo de seus custos e serviços para que haja um controle maior de suas atividades e seus objetos de custo.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A constatação da importância da informação de custos para uma gestão eficaz nas empresas de serviços de saúde inspirou a proposta de um sistema de custeio baseado em atividades para apuração do custo de uma empresa de serviços de saúde.

A aplicação do ABC proporcionou à empresa estudada uma maneira de apurar e conhecer seus custos, fazendo com que o objetivo geral do trabalho fosse alcançado, ou seja, a apuração de custos através de um sistema de custeio baseado em atividades em uma empresa prestadora de serviços na área da saúde.

Os objetivos específicos também foram atingidos. Buscou-se por meio da fundamentação teórica realizar um estudo sobre o sistema de custeio baseado em atividades. No estudo de caso, a proposta possibilitou a mensuração do custo de cada atividade realizada pela empresa e a coleta de dados para análise e interpretação do custo de cada serviço prestado.

A informação detalhada sobre a utilização de recursos consumidos no desenvolvimento do processo para prestar os serviços é essencial para se obter um gerenciamento eficiente nas empresas de serviços, dessa forma, os recursos foram identificados e distribuídos nas atividades identificadas.

A identificação das atividades relevantes definiu as tarefas, para que se possa compreender o funcionamento da organização e, logo após, realizar a identificação dos direcionadores de custo, para alocar os recursos às atividades e destas aos objetos de custo.

Observou-se que o sistema ABC proporcionou o rastreamento dos custos por atividades, possibilitando, assim observar qual atividade gerou mais custo.

O estudo possibilita a apuração, controle e análise dos custos da organização. Assim, a implantação da proposta de um sistema de custeio baseado em atividades permite planejar, controlar e desenvolver as atividades realizadas pela organização, promovendo a melhoria contínua na prestação dos serviços.

Constatou-se, em resposta à pergunta central da pesquisa, que um sistema de custo baseado em atividades para apuração dos custos dos serviços prestados pela empresa estudada, pode ser configurado com eficiência como é apresentado no decorrer do trabalho.

Destacam-se a importância da utilização do custeio baseado em atividades para as organizações de serviços na área da saúde gerando informações de custo e desempenho das atividades, fundamentais para os gestores da saúde.

Porém, este estudo, embora demonstre a aplicabilidade do método ABC, requer ajustes quando de sua aplicação em outras organizações, pois, cada instituição apresenta um modelo organizacional diferente, e para a realização dos cálculos de custos, deve-se levar em conta a racionalidade administrativa, o que gera as especificidades de cada aplicação.

Finalmente, ressalta-se que o método ABC requer uma ação planejada, tomando por base as definições institucionais a partir de sua missão e finalidade, e que é passível de aplicação em qualquer empresa de prestação de serviços.

5. REFERÊNCIAS

BEULKE, Rolando e BERTO, Dalvio José. **Estrutura e Análise de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2000.

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRIMSON, James A., **Contabilidade por Atividades**: uma abordagem de custeio baseado em atividades. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades: ABM – Activity Based Management**. São Paulo: Atlas, 1995.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades = ABM – Activity Based Management**. 3.ed. São Paulo, Atlas, 2001.

COGAN, Samuel. **Activity-Based Costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1994.

COSTA, Marco Antônio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

FALK, James Anthony. **Gestão de Custos para hospitais: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HERNANDEZ, José Perez Junior, OLIVEIRA, Luis Martins de, COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo, Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORNEGREN, Charles T., DATAR, Srikant, FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. **Custo & Desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Sistema de Informações Contábeis Fundamentado no Custeamento Baseado em Atividades (ABC – *Activity Based Costing*). **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 11, n.1, abril de 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo, Atlas, 1985.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAWRENCE, W. B. **Contabilidade de Custos**. 4.ed. Brasília: IBRASA, 1975.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de custos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

PEREZ, José Hernandez Junior. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VANDERBECK, Edward J.; NAGY, Charles F. **Contabilidade de Custos**. 11 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.